

*Facoltà di Economia*

*Cattedra di Strategie e sistemi di  
Pianificazione*

**DRIFTING E ILLUSIONE MANAGERIALE:  
L'IMPORTANZA DELL'IMPLEMENTAZIONE  
NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE  
STRATEGICA**

RELATORE

Prof. Luca Giustinano

CANDIDATO

Giulia Gliottone  
Matr. 614621

CORRELATORE

Prof. Massimo De Falco

ANNO ACCADEMICO 2009 /2010

## **DRIFTING E ILLUSIONE MANAGERIALE: L'IMPORTANZA DELL'IMPLEMENTAZIONE NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA.**

**“Management is control”**

**La pianificazione strategica secondo la teoria manageriale classica: approccio top down.**

Si definisce “*pianificazione strategica*” il processo di elaborazione della strategia e di conseguente assegnazione delle relative risorse e responsabilità. La pianificazione si divide in diverse fasi.

La prima fase è quella dell'individuazione degli *obiettivi di fondo* che comincia con l'individuazione della *vision* e della *mission* aziendali. Si procede poi con la fissazione dell'obiettivo primario di realizzazione di congrui *profitti* come remunerazione del capitale conferito dai soci passando poi alla definizione degli obiettivi tesi alla soddisfazione dei vari *stakeholders* quali i clienti, mediante l'applicazione di congrui meccanismi di CRM, dipendenti, fornitori e collettività.

Altra fase è quella attinente alla *delineazione della struttura operativa* che si esplicita nell'individuazione del modello organizzativo più consono e nella definizione del business mediante l'ausilio della *matrice di Abell* tramite l'individuazione di funzione d'uso, clienti e tecnologia. Una volta definiti i business si definisce la SBU (strategic business unit) ovvero l'unità operativa rispetto alla quale viene applicata la medesima strategia di business.

Si procede dunque *all'individuazione delle strategie di business* dopo aver effettuato *l'analisi del ambiente esterno* mediante il *modello delle cinque forze competitive* di Porter con l'individuazione di *concorrenza interna*, *minaccia di nuovi entranti*, *prodotti sostitutivi* e *potere contrattuale di clienti e fornitori* e dopo aver effettuato *l'analisi interna* mediante la *catena del valore* di Porter.



Dopo aver studiato l'attrattività del settore e il posizionamento interno dell'impresa si procede alla definizione della strategia di business optando per una *leadership di costo*, per la *differenziazione* o per la *focalizzazione*.

Si procede dunque all'*individuazione delle strategie di corporate* finalizzate al coordinamento delle diverse strategie di business optando tra l'*integrazione verticale*, la *differenziazione* o l'adozione di una strategia di *blue ocean*.

Si procede dunque alla definizione del *portafoglio strategico*. In particolare si può utilizzare la *matrice BCG* in due dimensioni, una interna che può essere individuata nel *tasso di crescita del mercato* e una esterna che è rappresentata dalla *quota di mercato relativa* posseduta. Esso individua quattro quadranti con diverse caratteristiche: il *segmento cash cow*, il *segmento question mark*, il *segmento dog* e il *segmento star*.

		QUOTA DI MERCATO RELATIVA (Generazione di cassa)	
		Alta	Bassa
TASSO DI CRESCITA DEL MERCATO (Assorbim. di cassa)	Alto	STAR	QUESTION MARK
	Basso	CASH COW	DOG

È pertanto possibile individuare il grado di attrattività del settore, il contributo di ciascun business al fatturato e l'orientamento strategico perseguibile per ogni ramo di attività.

La *matrice McKinsey-GE* viene utilizzata per suggerire le possibili strategie da intraprendere sulla base di analisi presenti e prospettive. Si compone di due dimensioni composte ovvero il *grado di attrattività del settore* e la *capacità competitiva del business*.

		Grado di attrattività del settore		
		Elevato	Medio	Basso
Capacità competitiva del business	Elevato	Investimento e crescita	Crescita selettiva	Selettività
	Medio	Crescita selettiva	Selettività	Mietitura abbandono
	Basso	Selettività	Mietitura abbandono	Mietitura abbandono

Si passa dunque all'individuazione delle possibili strategie tra la *crescita del business*, *l'abbandono* o *la selettività*.

Si procede dunque alla redazione del *piano strategico* con cui si dà effettivo sviluppo operativo alle strategie.

La pianificazione strategica segue un *approccio top down* in cui le strategie vengono delineate al vertice e trasmesse progressivamente ai vari livelli della piramide. Tale approccio presenta il vantaggio di favorire l'unificazione degli orientamenti aziendali e di definire nella maniera più efficiente possibile le gerarchie assegnando responsabilità e risorse in maniera tale da aumentare l'efficienza e l'efficacia dei vari processi. Si stimola inoltre l'orientamento al lungo periodo. Tuttavia occorre effettuare un trade off tra la necessità di ordinare e comprendere la realtà circostante ed interna all'impresa e l'esigenza di scongiurare il rischio di una eccessiva formalizzazione e "modellizzazione" che finirebbero con l'inibire le capacità imprenditoriali con effetti sicuramente controproducenti sulla stessa creazione di valore.

### **Paradigma dominante: "Management is control".**

Nell'ambito della pianificazione strategica il *controllo* assume una rilevanza del tutto peculiare. Ci troviamo pertanto in un contesto formativo in cui gestire l'impresa equivale a controllarne le dinamiche. L'ideologia ispiratrice è quella proposta da Ciborra e Lanzarra (1994) del "*Management is control*". Ciò comporta l'assunzione di *piani* e *modelli* particolarmente *rigidi*, il cui scopo è quello di ottenere la padronanza delle dinamiche che comportano la creazione di valore. Tali modelli si dimostravano appropriati per l'età industriale caratterizzata da una minore competitività di mercato rispetto a quella odierna complessa e in rapida evoluzione, in cui ottenere il pieno controllo di tutte le variabili è

un'operazione quantomeno pretenziosa. In tale ambito si prediligeva il ricorso ai modelli della letteratura manageriale che propongono gerarchie ben definite, scelte operative che si traducono in piani formali da applicarsi con scrupolosità. L'obiettivo primario del management è il perseguimento di un controllo sempre più pervasivo.

Si può pervenire al *conseguimento di livelli incrementali di controllo* mediante la delineazione di un'efficace "*infrastruttura dell'informazione*" che si configura come un impianto centrato sulla standardizzazione dei sistemi e dei dati attraverso le varie unità organizzative al fine di garantire flussi informativi adeguati, un'efficiente assegnazione di risorse e responsabilità in merito alla realizzazione dei programmi strategici tesi a gestire le imprese e la realtà che le circonda. Nell'approccio tradizionale, come visto, l'infrastruttura assume una *configurazione piramidale* che segue un *orientamento top down*. La sua *architettura* può divenire un elemento che crea *valore per l'impresa*. È possibile infatti ottenere ingenti *economie di scopo* legate all'efficientamento nell'elaborazione dei dati e nella trasmissione e nella comunicazione dei flussi informativi attraverso l'organizzazione. È possibile garantire il *successo di un business chiave* in cui l'impresa ha forti competenze distintive mediante la progettazione per quest'ultimo di una struttura che sia in grado di rafforzare le potenzialità insite nello stesso. Infine l'assunzione di una infrastruttura dinamica e flessibile *accelera il processo di implementazione delle strategie*. Per garantire ciò occorre che *l'infrastruttura dell'informazione sia conforme e funzionale alle strategie concordate*. La strategia infatti si esplica solo in presenza di una struttura dell'informazione adatta al perseguimento della stessa. È infatti necessario trovare un giusto equilibrio per conseguire un perfetto allineamento tra la strategia di business deliberata dal top management e struttura adottata. I manager devono perciò bilanciare le diverse variabili facendo in modo che la *scelta del sistema di IT* sia finalizzata alla *creazione di valore*. Le teorie manageriali classiche suggeriscono la creazione di infrastrutture seguendo comportamenti per lo più standardizzati da parte dei manager che garantiscano l'affermazione di best practice proposte più in riferimento ad assunzioni teoriche che a necessità dettate dalla concreta realtà circostante del mercato. Weill e Broadent propongono un approccio denominato "*management by maxims*"

che si basa sull'identificazione di strategie e stili di condotta scelti e gestiti a livello centralizzato, tramite la trasformazione di modelli comportamentali e massime condivise a tutti i livelli della piramide introducendo strutture di IT delineate anch'esse al vertice e avendo riguardo che le stesse siano confacenti alle strategie di business. Elementi peculiari di questo modello di management sono la presenza di una struttura fortemente gerarchizzata e di una leadership forte in grado di definire strategie ottimali e opportuni sistemi di IT legate alle stesse. Altra teoria manageriale classica è quella del "*management by objectives*". Tale modello tende a valorizzare le prestazioni positive delle risorse umane interne all'azienda mediante la definizione di una gerarchia ben definita di obiettivi da raggiungere e l'erogazione di incentivi significativi al conseguimento degli stessi. Anche in questo caso occorre il ricorso ad una rigida struttura organizzativa fortemente gerarchizzata nella quale la definizione degli obiettivi e delle remunerazioni vengono delineati al vertice. Le teorie accademiche tendono a conferire un'importanza di primo rilievo alle regole, alle strutture gerarchiche, alla puntuale definizione degli obiettivi, alla misura del raggiungimento degli stessi e più in generale al perseguimento di elevati livelli di controllo mediante l'utilizzo di modelli forse eccessivamente formali.

### **Inefficienze della teoria manageriale classica e problematiche attinenti all'implementazione strategica.**

#### **Problemi di implementazione nel processo di pianificazione strategica.**

La letteratura manageriale classica tende a connotare la pianificazione strategica come un *processo formale* definito ex ante che prende scarsamente in considerazione le diverse configurazioni della realtà interna ed esterna all'impresa . Tuttavia i manager sono sottoposti a pressioni sempre crescenti e sono pertanto costretti, ai fini di garantire il successo dell'impresa, a interagire con un numero crescente di input da gestire. A tal proposito, il pieno *controllo* dell'impresa e delle variabili che la influenzano è difficilmente raggiungibile per una serie di *fattori* che ostacolano la piena affermazione dei modelli volti all'ottenimento di una perfetta dominanza degli elementi coinvolti. È necessario pertanto spostare l'attenzione sul piano dell'*implementazione* senza la quale si rischia di

rendere vani gli sforzi strategici. I piani strategici infatti conferiscono enorme *rilevanza all'elaborazione delle strategie* ma si soffermano poco sugli aspetti attinenti alle *modalità operative e comportamentali* per l'attuazione delle stesse. È indispensabile a tal riguardo conciliare la *prospettiva di lungo periodo del piano strategico* con quella di *breve periodo attinente ai programmi d'azione* che indicano come procedere alla concreta realizzazione delle strategie. Una pianificazione eccessivamente *rigida e verticalizzata* rende l'impresa *scarsamente flessibile* e poco in grado di rispondere prontamente e adeguatamente ai mutamenti del contesto competitivo. Inoltre può verificarsi uno *scarso coinvolgimento dei soggetti* implicati a causa di una *scarsa comprensione* delle intenzioni strategiche delineate al vertice, con conseguenze che comportano effetti che *riducono la motivazione* dei dipendenti a scapito dell'ottimizzazione delle prestazioni fornite.

Esistono diversi aspetti legati alla fase di implementazione che svelano l'*inefficienza della teoria manageriale classica e dei sistemi di pianificazione formale*.

Prima di tutto l'infrastruttura sorge su una "*base installata*", che rappresenta la *struttura preesistente* costituita da schemi per la trasmissione delle informazioni, procedure operative, strutture organizzative, piattaforme informatiche e soggetti che operano nel sistema stesso. Essa è in *continua evoluzione, condivisa, aperta ed eterogenea*. È necessario che le nuove strutture siano agganciate alle precedenti e che tale processo sia agevolato da un efficace *coordinamento tra vecchio e nuovo sistema*. La base installata preesistente va dunque analizzata per evitare l'insorgenza di problemi attinenti all'introduzione delle strategie. Le modalità di definizione della nuova infrastruttura e delle nuove strategie sono profondamente influenzate dalla base installata esistente. L'attuazione delle strategie competitive è ostacolata anche dalla presenza di "*path dependance*". L'impegno e le risorse profuse dall'impresa nell'attuazione di determinate strategie, determinino infatti una sorta di "percorso" strategico dal quale è difficile discostarsi in tempi brevi. La possibilità di implementare nuove strategie dipende sostanzialmente da vari fattori attinenti al radicamento della base installata all'interno dell'impresa. Le path dependance sono tanto più forti quanto più gli investimenti attuati sono

ingenti e idiosincratici e quanto più sono diffuse routine organizzative. Altro aspetto da considerare è quello attinente alla presenza di *legacy systems* ovvero dei sistemi informativi in uso ereditati dal passato che influenzano l'introduzione di nuove strutture. L'introduzione di nuovi sistemi deve essere graduale: occorre pertanto procedere ad un ampio *processo di reengineering* delle piattaforme software esistenti che si sviluppi dall'analisi approfondita del sistema in uso, proceda con l'individuare i punti di forza e le parti da eliminare per poi procedere all'individuazione delle potenziali interrelazioni con il nuovo sistema ai fini di ottenere una struttura consona al raggiungimento dei nuovi obiettivi. La sostituzione integrale non è preferibile in quanto potrebbero verificarsi inefficienze legate alla discontinuità. La presenza dei *legacy systems* tende pertanto a diminuire la flessibilità interna delle infrastrutture e a rallentare il processo di affermazione delle nuove strategie in quanto si preferisce spesso sostenere perdite di efficacia legate all'utilizzo del vecchio impianto piuttosto che sopportare il rischio connesso allo sviluppo di nuovi. Si fa pertanto l'errore di ritenere che le nuove strategie possano essere efficacemente gestite dai sistemi in uso e non ci si prodiga allo sviluppo di nuove strutture più efficienti. La presenza di base installata e *legacy systems* comporta il verificarsi di un effetto di "*lock-in*" che implica che, una volta selezionata una data strategia, l'impresa rimane vincolata alla stessa in quanto la scelta di alternative più vantaggiose presenti sul mercato diventa eccessivamente costosa per la presenza di *switching costs* e di costi di coordinamento legati ad esternalità di rete. Un'ulteriore problematica riguarda l'assenza di congrui meccanismi di implementazione delle strategie che riguardano le *risorse umane*. Si trascura la necessità di legare le strategie agli attori che realizzano le stesse sul piano operativo. La presenza dei cosiddetti "*angry orphans*", ovvero di soggetti operanti nel sistema, che si oppongono all'affermazione delle nuove tecnologie, costituisce un ostacolo alla concreta realizzazione delle strategie. Essi si oppongono all'introduzione delle nuove tecnologie in quanto *non comprendono appieno i vantaggi* che ne derivano e sono caratterizzati da una generale *diffidenza* nei confronti delle stesse legata all'*avversione all'incertezza*. Altro motivo è quello dell'*assenza di un congruo coordinamento* tra le unità organizzative che favorisca l'*interazione* e la *cooperazione*. Altro problema legato alla gestione delle risorse umane è



quelli connesso alla presenza di “*blind giants*” ovvero soggetti con *poteri decisionali* piuttosto estesi ma *non dotati delle necessarie competenze tecnico operative* alla base necessarie per una corretta definizione delle strutture. Occorre inoltre evidenziare *la presenza di limitati spazi di intervento* (“*narrow policy windows*”) per il top management per procedere ad opportune modifiche dell’infrastruttura esistente che non comportino costi eccessivi. Esiste poi la possibilità di incorrere in *errori di valutazione* nel processo di pianificazione strategica. Si può pertanto verificare un’*errata stima dei costi e dei benefici* con conseguenti errori nella valutazione della convenienza economica del progetto strategico. Tali errori si originano da uno scarso ricorso *all’analisi di sensitività* nonché da una scarsa considerazione *delle esternalità*, sia dalla presenza di *costi e benefici intangibili* con la generale tendenza a registrare solo i costi e i benefici tangibili. Altro errore è quello attinente alla *scelta dell’orizzonte temporale* in quanto un *longe range planning* è ragionevole solo in contesti non sottoposti ad *ipercompetitività* per cui nel nostro caso sarà preferibile non eccedere i tre anni. Occorre inoltre sviluppare nel top management un *orientamento al lungo periodo* scongiurando il rischio di *mancati investimenti strutturali per l’impresa*. Si potrebbe incorrere nel rischio di *sottostimare i costi organizzativi* per l’attivazione della nuova struttura. Altra criticità è insita nella mancata considerazione dei *costi occulti di difficile previsione e misurazione* a causa della loro aleatorietà. Quest’ultimi si verificano in generale con riferimento a costi dovuti a tempi di inattività dei sistemi, alla mancata previsione degli stessi, alla perdita di dati, al ritardo nell’identificazione dei malfunzionamenti e alla soluzione degli stessi o a costi dovuti a procedure che, differentemente da quanto inizialmente ritenuto e progettato, sono distanti dalle concrete necessità degli utenti finali del sistema. Altro aspetto da rilevare è quello attinente ai *costi di coordinamento* associati alla necessità di ottenere un *buon livello di integrazione e coerenza interna* all’organizzazione. Tale aspetto è di primaria importanza per l’implementazione delle strategie. Occorre ottenere un *buon livello di integrazione* tra le parti del sistema che richiede un impiego non indifferente di tempo e risorse che si traduce a sua volta in *costi di coordinamento*. Esso viene perciò inteso come *conciliazione dei rapporti interni* delle diverse unità che compongono il sistema impresa, delle *relazioni intercorrenti tra impresa e ambiente esterno* e infine

dell'*integrazione tra infrastruttura preesistente e nuove infrastrutture*. Importante è l'implementazione per quelle strategie che riguardano *l'introduzione e l'utilizzo di nuove tecnologie*. Uno dei principali problemi consta nella *distanza intercorrente tra chi progetta le tecnologie di nuova introduzione e gli utenti finali* che potrebbero non comprendere le logiche di utilizzo delle stesse. Per quanto riguarda invece la scarsa comprensione dell'*interdipendenza* esistente tra la *progettazione delle nuove tecnologie e la progettazione organizzativa* occorre favorire l'affermazione di una "*prospettiva emergente*" che sottolinea la necessità per la tecnologia di adattarsi alla struttura mediante un efficace modello di implementazione e l'esigenza per la struttura di essere in grado di sfruttare in maniera efficiente le potenzialità offerte da quest'ultima. Occorre inoltre sottolineare una scarsa attenzione a quella che viene definita la teoria denominata "*cultivation*". L'utilizzo di tecnologie implica infatti lo sviluppo anche involontario di numerose risorse e competenze accumulate, inizialmente eccedenti, che l'impresa può in un secondo momento utilizzare per delineare strategie espansive di crescita. La tecnologia assume pertanto piena autonomia. I limiti della teoria manageriale classica si individuano pertanto nella *presunzione di poter controllare il processo di sviluppo delle tecnologie* che in realtà può essere esclusivamente assecondato sfruttandone gli effetti inattesi che possono comportare la basse di nuovi meccanismi di crescita e di sviluppo di nuove opportunità. Possono pertanto ingenerarsi effetti negativi dovuti ad una scarsa comprensione del fenomeno che comporta a sua volta *l'incapacità per il management di sfruttare in maniera positiva gli esiti che emergono dall'utilizzo delle tecnologie*. La principale causa di inefficienza di approcci di pianificazione top down risiede forse proprio nella *separatezza esistente tra il processo di pianificazione e il processo di implementazione*. Si propone dunque una distinzione tra quella che è *la strategia deliberata*, *la strategia realizzata* e *la strategia emergente*. Si sottolinea l'impossibilità di individuare ex ante le problematiche che potenzialmente si proporranno durante il processo di implementazione. Ciò riduce notevolmente l'efficacia di strutture gerarchizzate e approccio top down. In tale contesto si inserisce la distinzione esistente tra "*teoria delineata*" e "*teoria in uso*" che attiene alla differenza caratteristica tra le enunciazioni teoriche e gli sviluppi pratici assunti per il raggiungimento di determinati obiettivi

strategici. Altra criticità è connessa alla *teoria del single loop learning* che parte dall'assunzione che è indispensabile *analizzare errori ed inefficienze della struttura attuale* che ostacolano il perseguimento degli obiettivi per poi procedere a meccanismi di miglioramento della stessa basati su un *razionale controllo centralizzato e unilaterale* delle forze che si oppongono al cambiamento. Tuttavia sarebbe sicuramente più efficace orientarsi sulle cause e sulle dinamiche alla base della resistenza al cambiamento stesso, potenziando l'implementazione e modificando la struttura stessa, sfruttando le interdipendenze ai vari livelli e proponendo una maggiore integrazione in un'ottica di *double loop learning*. Le teorie manageriali classiche del "*management by maxims*" e del "*management by objectives*" si rivelano inappropriate. Le *massime comportamentali* ispiratrici del primo modello sembrano avere più un'accezione persuasiva che *non si traduce in effetti in scelte operative* concrete ben delineate. Il secondo modello presenta *difficoltà nello sviluppo di un buon meccanismo di implementazione* dei dettami teorici e lamenta una *scarsa flessibilità*, un'eccessiva *formalizzazione dei ruoli, dei processi e degli obiettivi* con il conseguente aumento dei *costi operativi* e necessita di un'enorme sforzo per il *coordinamento* per la diffusione degli obiettivi all'interno dello stesso.

### **Tendenza all'assunzione di schemi piramidali, allineamento bottom up e implementazione come chiave di successo.**

Dunque abbiamo visto numerose inefficienze legate alla presenza di un approccio gerarchizzato ed orientato ad una logica top down. Tali dinamiche necessitano di un pronto processo di *aggiustamento bottom up*. Tale processo bottom up si origina dall'interazione degli operatori alla base della piramide che inviano flussi informativi al top management il quale va a rimodellare la strategia ridefinendo le linee d'azione per il raggiungimento degli obiettivi. Occorre perciò far leva sull'*implementazione* proponendo *strutture flessibili* in grado di garantire *scambi di informazioni* lungo la piramide. Possiamo dunque affermare che le teorie manageriali e la pianificazione strategica in senso classico presentano al loro interno inefficienze che le rendono del tutto inadatte a gestire le nuove dinamiche connesse all'inasprimento della competizione sui mercati. Tali debolezze sono legate ad un'eccessiva rigidità intrinseca a tali modelli che tende peraltro a sottovalutare la centralità

dell'implementazione mentre è proprio sulla stessa che occorre far leva in quanto costituisce la chiave per la creazione di valore da parte delle imprese.

### **Drift, illusione manageriale e soluzioni orientate al superamento di tali fenomeni.**

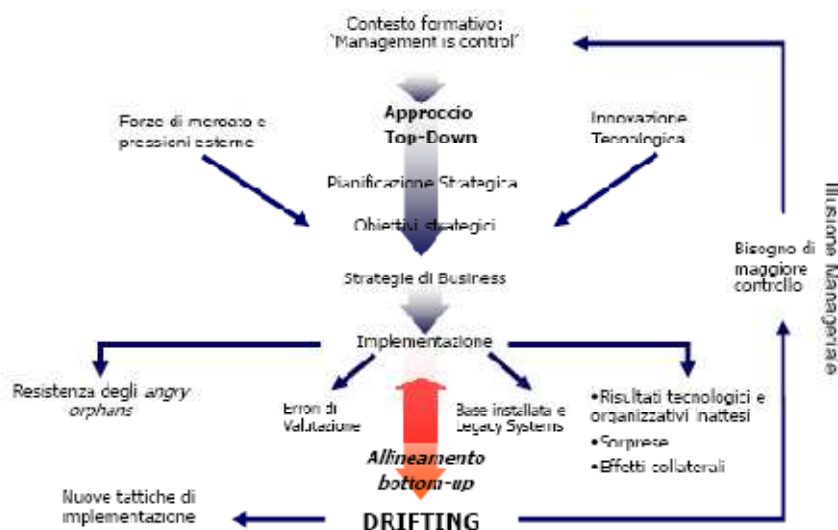
#### **Drifting.**

Nella concreta *realtà operativa* appare difficile giungere al *controllo*. Occorre pertanto abbandonare le *teorie manageriali* che invocano l'ottenimento di maggiori livelli di *controllo* come principale determinante del *successo delle imprese* e concentrarsi invece sui problemi connessi alla mancanza di un efficace processo di *implementazione delle strategie*. Le inefficienze legate alla ricerca ossequiosa del controllo spesso provocano un *drifting* che indica essenzialmente lo *scostamento dei risultati rispetto agli obiettivi strategici*. Il drifting risulta un problema inscindibilmente connessa all'*implementazione* in quanto la *probabilità* che esso si verifichi e le *dimensioni* dello stesso tendono ad aumentare quando non esiste un *contesto* consono alla *realizzazione degli obiettivi*. Le *turbolenze dell'ambiente* e del *business* di riferimento unite alla presenza di *deboli meccanismi di implementazione*, insieme con una mancata considerazione degli effetti prodotti dalla presenza di una *base installata* e di *legacy systems* sui quali vanno ad impattare le strategie, le difficoltà attinenti alle previsioni sulle resistenze opposte dagli *angry orphans*, la *complessità* dell'infrastruttura, gli *errori di valutazione* commessi durante il processo di pianificazione, le *sorprese* e gli *effetti inattesi* attinenti all'utilizzo di *nuove tecnologie* sono tutti fattori che contribuiscono a determinare l'appalesarsi di fenomeni di drifting. L'unico espediente per pervenire all'eliminazione del drifting è infatti il ricorso a meccanismi che agevolino *l'implementazione*.

#### **Illusione manageriale.**

Il *drifting* è attinente alla *mancata corrispondenza* tra *obiettivi* e *risultati* ottenuti. L'evidenza empirica, svelando un frequente manifestarsi di scostamenti, mostra come il *controllo* sia difficilmente raggiungibile. Tuttavia accade che tali scostamenti dalle intenzioni iniziali facciano

insorgere nel management la *percezione dell' urgente necessità* di ottenere *livelli incrementali di controllo*. Si procede pertanto ad una puntuale *ridefinizione della strategia a monte* nell'*illusione* che un aumento del rigore possa costituire la soluzione al drifting. Si ha a che fare con un vero e proprio *errore comportamentale* generato dal radicamento della concezione del *management* finalizzato esclusivamente all'ottenimento di maggiori forme di *controllo*. Non vengono comprese le *effettive ragioni* del drift che sono da ricercarsi in una *scarsa diffusione delle prospettive strategiche* dovuta ad un *debole intervento di implementazione*. Per cui maggiore sarà il *drift* registrato e tanto più profonda sarà la *percezione della necessità di un maggior controllo* che comporterà un ritorno al *vertice* che delineando in maniera puntuale rigide strategie finirà col provocare un peggioramento rispetto alle condizioni di partenza. Si cerca la *soluzione* del problema nella *pianificazione a monte* trascurando le vere determinanti dello scostamento che sono da ricercarsi nella presenza di *compagini e tessuti organizzativi* assolutamente non idonei alla realizzazione delle strategie sul piano operativo. Tale convinzione del top management di poter pervenire a maggiori livelli di efficienza mediante l'individuazione di misure che garantiscano un maggiore controllo a monte trascurando le *determinanti del malfunzionamento* insite in poco efficienti sistemi di *implementazione* è ciò che in letteratura viene indicato come l' "*illusione manageriale*"

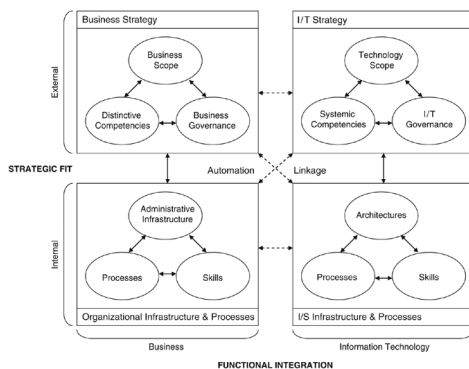


Si instaura pertanto un *circolo vizioso* legato alla *convinzione illusoria* di poter pervenire ad una maggiore *creazione di valore* ricorrendo

*all'intensificazione del controllo al vertice. Dal drift si ingenerano interventi correttivi a monte. Tale meccanismo tende però a tradursi in un ampliamento del drift stesso per la mancanza di un adeguamento della compagine organizzativa e della realtà operativa alle decisioni strategiche. Uscire definitivamente da tale circolo vizioso non è facile. Le difficoltà principali che si rilevano nel tentativo di spezzare tale cerchio comportamentale sono legate essenzialmente al forte radicamento del contesto formativo del "management is control". Tale meccanismo si autoalimenta in quanto a pianificazioni che generano drift si susseguono ulteriori ripianificazioni che non sono in grado di attenuare i drift preesistenti ma anzi li incrementano. L'illusione che l'impresa possa essere gestita dall'alto mediante la semplice individuazione di teorie e regole non trova riscontro pratico. Pertanto è necessario abbandonare l'illusione che la gestione dell'impresa possa propagarsi dall'alto verso il basso ma occorre che i manager si calino nella realtà esistente comprendendo quelle che sono le effettive leve d'azione. Occorre procedere ad una rapida fuoriuscita dal circolo vizioso istauratosi per eccessivo formalismo della pianificazione strategica ricorrendo a congrui meccanismi di implementazione.*

### **Soluzioni orientate al superamento dell'illusione manageriale e alla riduzione del drift ex ante: centralità del processo di implementazione.**

Sono state proposte numerose soluzioni a fronte del superamento delle problematiche connesse alla presenza del drifting ex ante. Una delle prime soluzioni proposte è quella relativa all'ottenimento di migliori forme di allineamento tra strategie di business e strategie di IT indispensabile ai fini del perseguimento degli obiettivi. Uno dei principali modelli che si propone di realizzare tale allineamento è quello proposto da Henderson e Venkatraman.



Tale modello sviluppa *un'analisi delle componenti* del sistema delle strategie di business e delle strategie IT con l'obiettivo di garantire *l'equilibrio* e il *coordinamento* tra le varie componenti insite negli stessi. In un mondo *complesso* e *dinamico* come quello in cui le imprese si trovano ad operare occorre però andare *oltre l'allineamento strategico* e spostare l'attenzione sulla *piena ed effettiva governanace* delle *dinamiche* che si vengono a verificare durante l'attivazione pratica delle strategie gestendo prontamente e in maniera efficace gli esiti inattesi e gli scenari che di volta in volta si presentano. L'approccio basato esclusivamente sull'*allineamento strategico* è perciò particolarmente *limitante* a fronte delle nuove necessità di gestione e di *implementazione* delle strategie sorte in contesti di *ipercompetitività*. Esso inoltre non conferisce la giusta rilevanza al *fattore umano* nello sfruttare a proprio vantaggio le opportunità scaturenti dalle *dinamiche emergenti* che possono portare alla formazione di *strategie spontanee* e costituire *fonte di vantaggio competitivo* se si procede ad una *gestione efficiente* delle stesse. Tale concetto è perfettamente in linea con il concetto di *cultivation* delle tecnologie che riguarda l'accumulo di *risorse* e di *nuove competenze* che *emergono* durante l'utilizzo delle stesse che devono essere gestiti dal top management al fine di creare un *vantaggio competitivo*. È evidente lo *spostamento* dell'attenzione dal piano della *pianificazione formale al vertice* al piano dell'*attività operativa alla base*. Nel processo di implementazione assumono un'importanza centrale la *comunicazione, la flessibilità e il coordinamento* al fine di garantire elevati livelli di implementazione delle strategie e la conseguente riduzione del drift. Occorre peraltro considerare come la strategia vada ad esplicitarsi su un *sistema preesistente*. Si procede dunque ad un'analisi *ex ante* delle possibili ripercussioni sul sistema e sugli impatti che potrebbero minare l'efficace esplicitazione delle strategie. A partire dunque dallo studio approfondito della *base installata preesistente e dei legacy systems* esistenti, bisogna effettuare un ammodernamento graduale delle strutture per ottenere una *perfetta integrazione* tra vecchio e nuovo che richiede pertanto la presenza di radicati e diffusi processi di *coordinamento* e efficaci interventi di *integrazione* e interventi da parte del top management nel processo di implementazione che garantiscano il funzionamento dell'intero meccanismo. Inoltre il *coinvolgimento* delle *risorse umane* appare rivestire un'importanza primaria per il buon esito dell'implementazione delle

strategie. Occorre puntare sulla *formazione*. È necessario inoltre gestire in maniera efficace e preventiva le possibili resistenze degli *angry orphans* rendendo il management in grado di garantire l'efficace *comprensione* delle nuove dinamiche operative e garantendo il *coordinamento, la comunicazione, l'integrazione e la collaborazione alla base*, non mediante la ridefinizione delle strategie al *vertice*. È inoltre utile effettuare una *stima dei vari scenari possibili* in quanto essa comporta una più *pronta* forma di *reazione* nei confronti di eventi che si discostano dalle intenzioni strategiche iniziali e implica la possibilità di ridurre gli effetti negativi ingenerati da errori di valutazione. In seguito a tali eventi verificabili appare vantaggioso definire i possibili *interventi correttivi* da porre in essere. Si può ricorrere *all'analisi di sensitività* al fine di identificare un ampio spettro di scenari e di situazioni che potrebbero verificarsi. Altro elemento indispensabile è l'effettuazione di un'accurata stima dei *costi occulti* e dei *costi di compromesso*. La mancata previsione dei primi costituisce un *rischio* per l'impresa che potrebbe pertanto trovarsi impreparata di fronte alla necessità di *fronteggiarne l'entità* e di sostenere gli eventuali *costi organizzativi* connessi alla presenza di meccanismi di *aggiustamento* dei malfunzionamenti. Va peraltro stimata *ex ante* l'incidenza di *costi di coordinamento e di costi di compromesso*. Occorre avere piena *contezza ex ante* di quelli che sono i *costi occulti, i costi di compromesso e di coordinamento* in maniera tale ottenere una *riduzione degli scostamenti*. In generale per garantire un buon processo di implementazione delle strategie occorre procedere ad un'*efficiente gestione del cambiamento*. Pendlebury e Grouard propongono un modello che consente di comprendere le modalità con cui far fronte al cambiamento proponendo le *quattro soluzioni di implementazione* più efficaci in base alla *profondità* e alla *rapidità* del cambiamento stesso. Si può procedere dunque al *BPR*, allo *sviluppo organizzativo*, all'*adeguamento professionale*, all'*istituzione di un efficace sistema di governo*.





Esistono poi dei *comportamenti del top management* che favoriscono l'implementazione delle strategie. Essi sono costituiti dalla capacità di esercitare la propria *influenza* mediante ottime *capacità dirigenziali* e che siano in grado di instaurare una *leadership* forte, dall'abilità nel *coinvolgere* tutti soggetti nella fase di creazione delle strategie oltre che di realizzazione delle stesse e dalla capacità di instaurare una *comunicazione* efficace all'interno dell'organizzazione e di definire un buon *sistema di governance*.

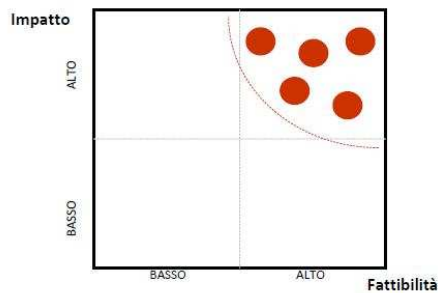
### **Conclusioni.**

L'effettiva propensione delle strategie alla *creazione di valore* per l'impresa dipende in misura preponderante *dall'implementazione* e dalle *capacità dinamiche* dei soggetti coinvolti. È dunque proprio sulle stesse che bisogna far leva abbandonando *l'illusione* che il successo si raggiunga mediante il *controllo al vertice* e spezzando il *circolo vizioso* che finisce con l'essere causa di *drifting* tra obiettivi e risultati ottenuti.

### **Caso.Piano E-Gov 2012: l'importanza del processo d'implementazione nella prevenzione del drifting.**

#### **Piano E-Gov 2012.**

Negli ultimi si è avvertita la *necessità di innovazione e cambiamento* all'interno del *settore pubblico* non solo in Italia ma anche in Europa. Il piano strategico *e-Gov 2012* si propone di rispondere a tale finalità sfruttando in maniera adeguata le tecnologie presenti all'interno della P.A. ai fini dell'ottenimento di migliori livelli di efficienza che si misurano nel miglioramento delle performance, nella riduzione dei costi amministrativi e dei tempi d'attesa, in maniera tale da ottenere *risparmi in termini di costo* e contestualmente *incrementi di produttività*. Tale piano è teso, in una certa misura, all'affermazione di processi che garantiscano la *trasparenza*, *l'efficienza operativa*, la *semplificazione* e la *de materializzazione*. Esso propone *obiettivi settoriali*, *obiettivi territoriali*, *obiettivi di sistema* e *obiettivi internazionali* con particolare riguardo agli interventi che riguardano *scuola*, *sanità* e *giustizia*. Nella definizione dell'ordine di attuazione dei progetti è stato stabilito un criterio che fosse in grado di individuare una *scala delle priorità* mediante l'utilizzo di una *matrice* che prendesse in considerazione *fattibilità* e *impatto*.



Sono pertanto stati avviati tre progetti pilota: il primo ha riguardato semplificazione burocratica che si basa essenzialmente sulla trasmissione dei documenti on-line e sulla attivazione di archivi digitali in Friuli Venezia Giulia; il secondo la digitalizzazione delle università con l'introduzione di copertura wi-fi e l'innovazione apportata dall'introduzione della tecnologia Voip nell'università di Roma Tre; il terzo riguarda la massiccia introduzione di strumentazioni ICT nell'Istituto Tecnico Commerciale M. Laporta di Galatina. Tali interventi hanno fatto registrare dati positivi. Allo stato attuale si può registrare l'avvio di numerosi progetti nei tre settori individuati con la matrice. Per quanto riguarda il *settore scuola* menzioniamo l'introduzione di progetti volti all'aumento della digitalizzazione delle stesse mediante l'introduzione di reti internet, di pc e lavagne informatiche. Il secondo aspetto è quello connesso all'efficientamento del sistema *sanitario pubblico* e riguarda la trasmissione dei certificati on-line e l'individuazione di centri di prenotazione CUP e di reti per la comunicazione nonché l'introduzione del fascicolo sanitario elettronico. Il settore giustizia si concentra sull'introduzione di sistemi di trasmissione delle notifiche on-line.

### **Implementazione del piano E-Gov per l'ottenimento degli obiettivi prefissati di incremento della produttività e di risparmio dei costi.**

Ai fini della perfetta realizzazione degli obiettivi indicati nel piano strategico, è tuttavia necessario, anche nel caso del settore pubblico, provvedere alla definizione di un buon processo di *implementazione* che garantisca la concreta applicazione delle strategie. Si individuano a tal proposito *tre fasi* fondamentali: la prima è una fase di crescita, ovvero di *deepening*, nella quale vengono definite le necessità di adozione e di definizione di sistemi di integrazione di servizi via web; nella seconda fase che è quella di diffusione e cioè di *widening* ci si riferisce in particolar

modo alle infrastrutture necessarie per il conseguimento degli obiettivi; la terza fase è quella attinente all'individuazione di una *delivery strategy* che sia in grado di garantire la diffusione di azioni volte alla realizzazione di un'efficace implementazione che renda la P.A. in grado di rendere effettivamente operative le proprie strategie. L'OCSE individua tre fattori istituzionali che agevolano l'implementazione quali *decentralizzazione* del potere decisionale e delle relative responsabilità di spesa con il trasferimento dei relativi poteri in tale ambito a Regioni e Comuni; concentrarsi su congrui meccanismi di *gestione delle risorse umane*; Introdurre un'opportuna *scala di priorità* che garantisca l'ordinata realizzazione degli obiettivi. Una problematica importante è connessa alla creazione di *infrastrutture idonee* alla realizzazione degli obiettivi e alla conseguente *eliminazione del digital divide*. Secondo i dati della società Infratel Italia il digital divide riguarda attualmente 4 milioni di abitanti. . La necessità di estendere le possibilità d'accesso alle tecnologie in banda larga è indispensabile per la realizzazione delle attività di innovazione della Pubblica Amministrazione e per l'affermazione degli obiettivi del Piano e-Gov. Il piano triennale 2008/2011 di Infratel punta a tal proposito a ridurre il gap tecnologico di accesso ad internet in banda larga del 50% entro il 2011. Occorre infatti la diffusione di internet in tutte le amministrazioni per il conseguimento degli obiettivi e per evitare il drifting. È necessario inoltre procedere ad un'analisi della *base installata*. Osservando le caratteristiche delle procedure insite all'interno della Pubblica amministrazione si può rilevare lo scarso ricorso all'utilizzo dell'informatica e delle trasmissioni on-line e l'ampio utilizzo di relazioni personali e la presenza di attività caratterizzate dall'esistenza di lunghe procedure burocratiche che minano l'efficienza del sistema. Occorre partire dall'analisi dello scenario preesistente e garantire interventi di implementazione che agevolino l'inserimento delle nuove procedure e delle nuove tecnologie al fine ultimo di ridurre gli scostamenti. Per quanto riguarda la presenza di sistemi di tipo *legacy* è necessario evitare un cambiamento eccessivamente radicale e discontinuo e promuovere invece l'utilizzo delle tecnologie già esistenti per un più efficiente uso delle stesse e contemporaneamente effettuare nuovi investimenti in ICT date le scarse risorse dedicate al settore, gestendo l'integrazione e il coordinamento tra vecchie e nuove tecnologie ai fini dell'ottenimento di un unico set integrato

ed innovativo di tecnologie che possa garantire l'ottenimento di più elevati livelli di competitività e minori drifting. Un problema particolarmente esteso, specie in un sistema pubblico come quello italiano particolarmente conservativo ed autoreferenziale, è quello delle resistenze dei cosiddetti *angry orphans* all'introduzione del piano e-Gov. Tale circostanza è sicuramente legata ad una scarsa comprensione dell'utilità delle miglione digitali. Per cui occorre attivare meccanismi di coordinamento tra i vari individui coinvolti e migliorare la comunicazione per favorire la cooperazione e la diffusione delle stesse. Le primissime difficoltà sono connesse alla scarsa attitudine degli italiani all'utilizzo di internet. Secondo l'AICA l'"ignoranza informatica" dei dipendenti pubblici avrebbe un costo che si aggira intorno ai 280 milioni di euro l'anno. Una conferma della vastità di tale problema si riscontra nel fatto che nei progetti già avviati si ravvisano le prime ostilità e le prime contrarietà nei confronti dell'utilizzo delle nuove tecnologie. Conviene investire in formazione e procedere alla realizzazione di meccanismi che favoriscano la comunicazione e l'integrazione ai fini di un'efficace comprensione del piano a tutti i livelli, nell'individuazione di appropriati sistemi di governance che favoriscano la responsabilizzazione delle unità locali. Un'altra modalità di intervento è quella del coinvolgimento delle unità operative a tutti nella definizione delle strategie come avvenuto con il progetto "Premiamo i risultati". Di primaria importanza è l'introduzione di meccanismi che favoriscano il *coordinamento*. Ciò si realizza con la realizzazione delle infrastrutture fisiche come la diffusione della banda larga e l'introduzione del sistema SPC ma anche con l'introduzione del nuovo CAD . Vengono inoltre introdotti due organismi organizzativi deputati al coordinamento e all'efficienza quali il CNIPA e il DIT. Si procede inoltre alla definizione di *accordi di collaborazione* istituzionali e di *protocolli d'intesa* tra le Amministrazioni per favorire l'integrazione. Un altro espediente per garantire il coordinamento interno alla P.A. è quello attinente alla presenza di *standard unificati*. Tale ricorso alla standardizzazione è agevolato dalla recente diffusione del sistema pubblico di connettività SPC unificato e dalla presenza di siti web standardizzati delle amministrazioni. Tali standard sono presenti all'interno dei progetti avviati con l'introduzione di piattaforme unificate come nel caso del portale Scuolamia, o come la presenza di canali standardizzati documentazione omogenea per la

trasmissione telematica dei certificati e delle notifiche o ad esempio di un network che identifichi in maniera univoca le prenotazioni ospedaliere. Appare inoltre evidente la necessità effettuare un efficace *controllo dei costi*. Occorre dunque prevedere in maniera verosimile i costi legati ai progetti, reperire i fondi per la realizzazione delle strategie e l'implementazione delle stesse e monitorare l'evoluzione dei costi connessi all'effettiva realizzazione dei progetti nonché l'insorgenza di *costi occulti*. L'*open source* mediante l'apporto continuo di modifiche e miglioramenti prestatati dai vari utilizzatori del sistema, comporta una maggiore efficienza cui si perviene mediante la stretta collaborazione dei soggetti coinvolti. Favorisce la collaborazione e la diffusione di best practice. Agevola con i suoi effetti positivi l'implementazione del piano e-Gov evitando inutili drifting.

### **Conclusioni.**

Il piano e-Gov contiene un set di obiettivi particolarmente vasto. I pareri circa l'effettiva efficacia del piano e-Gov 2012 sono numerosi e dissonanti tra loro. Tutti sembrano però concordare sull'esistenza di *potenzialità* di sviluppo insite nell'applicazione del Piano e sulla necessità di realizzare adeguati interventi di *implementazione* senza cui si incorre in drifting tra obiettivi e risultati. Occorre sottolineare, data la recente introduzione del Piano e-Gov, che le previsioni in merito ai risultati raggiunti e in merito alla probabilità di accadimento del drifting si riducono a stime e come tali sono sottoposte a forti elementi di soggettività. Occorre tenere ben presente questo concetto per non incorrere negli stessi errori di previsione in cui è incappato ad esempio il Governo tedesco che ci ha preceduto nell'introduzione di sistemi di e-government. Esso in seguito all'introduzione di sistemi di digitalizzazione e innovazione della P.A. aveva ipotizzato risparmi di costi miglioramenti in termini di produttività. Tuttavia tali risultati sono stati ampiamente disattesi con il verificarsi di un drifting. Occorre infatti considerare infatti, come solo concentrandosi sugli aspetti attinenti alla fase d'implementazione, si può prevenire il drifting, pervenire alla piena realizzazione delle strategie del piano e-Gov e garantire l'efficientamento del settore pubblico che si traduce nella crescita economica dell'intero Paese.